

*Les artistes et les amants connaissent ces chocs où  
ils s'affrontent à la beauté pour en créer une autre, qui exprime  
un autre amour de la vie en acte, où ce n'est pas déjà joué.  
Peut-être est-ce cette violence de la beauté qu'il faudrait avoir en  
vue pour mieux sentir et traverser, dans le risque inventif,  
les violences moins jouables qui nous atteignent.*

*Violences. Daniel Sibony (1)*

## Le stress des chefs d'établissements : Du chaos à l'ajustement créateur

*par Marie-Françoise Bonicel*

*Diplômée de Sciences. Po.,  
docteur en psychologie  
sociale clinique, s'est formée à  
la Gestalt à l'E.P.G.  
Maître de conférences,  
membre du Laboratoire  
"Stress et Société" de  
l'Université de Reims.  
Psychothérapeute.*

Cet article s'ajoute à la longue liste des activités en cours et je suis dans l'urgence, je n'ai pas le *temps*. Je m'interroge : va-t-il trouver sa *place* dans ce numéro de la revue Gestalt ? Je crains de ne pas être *reconnue*. Mon dixième café est à coté de moi. Je tape avec deux doigts sur mon ordinateur, le téléphone sonne et m'agresse. Je subis des messages paradoxaux : "Sois une *docte* universitaire", "sois une gestaltiste *incarnée* dans une *implication contrôlée*". Je suis au bord du *burn-out*.<sup>(2)</sup> Un diagnostic éclairé me dit que je suis... **stressée** !

### LE CONTEXTE DE MA RÉFLEXION ET DE MA PRATIQUE

Dans le laboratoire auquel je suis rattachée, des recherches s'effectuent depuis plus de quinze ans sur le stress dans les situations extrêmes : expéditions polaires ou spatiales, compétitions sportives de haut niveau... Le stress dans la vie quotidienne, au travail - notamment dans l'Education Nationale -, celui lié au chômage ou celui provoqué par l'intégration dans

*1 - Sibony D. Violences.  
Traversées. Seuil. 1998.*

*2 - Burn-out : état  
d'épuisement qui suit l'effort  
répété d'adaptation face aux  
pressions et agressions que  
subit le sujet.*

3 - Bonicel M. F., Nimier J.  
Biennale de l'Éducation  
CD-ROM .Aprief. Paris 1997.

4 - Nimier J.  
La formation  
psychologique des  
enseignants. ESF Paris 1996

5 - Bonicel M. F.  
L'évaluation. Ouvrage  
collectif. Hachette. 1997.

6 - De Perreti A.  
Les techniques de groupe  
dans la formation.  
Unesco Paris 1976

7 - Salomé J. Pour ne plus  
vivre sur la planète Taire.  
Albin Michel . Paris 1997.

8 - Balint M. Le médecin, le  
malade et sa maladie.  
Payot. Paris 1966.

l'Europe et l'utilisation de la monnaie unique pour ne citer que quelques uns des thèmes de recherche, y sont apparus plus tardivement.

Je travaille depuis quinze années avec une équipe, à la formation psychologique des enseignants et des personnels de l'Education Nationale <sup>(3)</sup>, formation créée par Jacques Nimier <sup>(4)</sup>, Professeur de psychologie, et depuis trois ans j'anime des stages spécifiques aux personnels de direction, soit pendant leur formation qui suit le passage de leur concours, soit pendant la première année d'exercice qu'ils effectuent sous tutelle, soit en formation continue. En ce qui concerne les inspecteurs, il ne s'agit que de stages ponctuels dans le cadre de la formation continue.

Le champ d'intervention a porté sur la gestion des conflits, la conduite des groupes, le management d'équipe, la médiation, et la relation inspecteur-inspecté <sup>(5)</sup> que nous ne ferons qu'évoquer, ces formations étant trop ponctuelles. J'ai également mis en place pour les chefs d'établissements un groupe d'analyse de la pratique professionnelle (G.A.P.P.) utilisant les outils d'André de Perreti <sup>(6)</sup>, la méthode ESPERE de Jacques Salomé <sup>(7)</sup>, l'approche Balint <sup>(8)</sup>, selon les problématiques. Ces approches cohabitent et s'articulent en effet sans difficultés majeures avec les concepts et les pratiques de la Gestalt.

### **Qui sont-ils ?**

Parmi ces chefs d'établissements ou ces conseillers principaux d'éducation, près de la moitié avait déjà suivi nos stages inter-catégoriels, ce qui permet grâce au système d'évaluation de nos pratiques (questionnaires d'avant stage, de fin de stage et deux mois plus tard), d'avoir une vision sur plusieurs années des trajectoires professionnelles et des évolutions personnelles notamment pour la perception du stress professionnel. Il est important de savoir que pour les nouveaux lauréats du concours, les affectations de postes se font en fonction des desiderata et des classements de sortie dans des établissements qui peuvent avoir des effectifs de 300 élèves ou de 3000, collège rural, zones d'éducation prioritaires ( ZEP) ou lycée tra-

ditionnel de centre ville le plus souvent les premiers postes étant des postes d'adjoint.

### **D'un stress à l'autre**

Connoté négativement dans le grand public, le stress est un concept dont le succès est porteur des caractéristiques d'un monde en mutation rapide, générateur d'insécurité. Si l'on fait "associer" librement des personnes sur ce mot, on voit émerger des notions d'anxiété, d'angoisse, de fatigue, d'épuisement, d'envahissement, de phobie, d'émotion, de dépression et plus rarement d'ennui. J'évoquerai simplement les phases clés de l'évolution de la notion de stress, utiles à notre propos renvoyant le lecteur à la bibliographie abondante sur le sujet et notamment l'ouvrage du docteur Jean Rivolier, fondateur de notre laboratoire, *L'homme stressé* <sup>(9)</sup>.

Dès le XIX<sup>e</sup> siècle, le terme de stress est utilisé, associé aux émotions, aux pressions agissant sur l'organisme que ce soit au quotidien ou dans les situations traumatiques, comme les guerres. Puis, le *Syndrome Général d'Adaptation* de Seyle <sup>(10)</sup> servira de repère théorique, des années vingt aux années soixante-dix. Il se caractérise par une phase d'alarme, une phase d'adaptation qui engendre une réponse adéquate et une phase de fatigue ou de détresse qui suit cet effort d'adaptation.

En 1977, les travaux de Lazarus et Cohen proposent un modèle qui décrit le stress comme des perturbations de relation entre la personne et son environnement, entre un système et d'autres systèmes. Cox et Mackay en 1978, rendront plus opérationnel ce modèle en y introduisant des stades et des «feed-back» qui ouvrent sur un modèle transactionnel. (cf. Fig. 1)

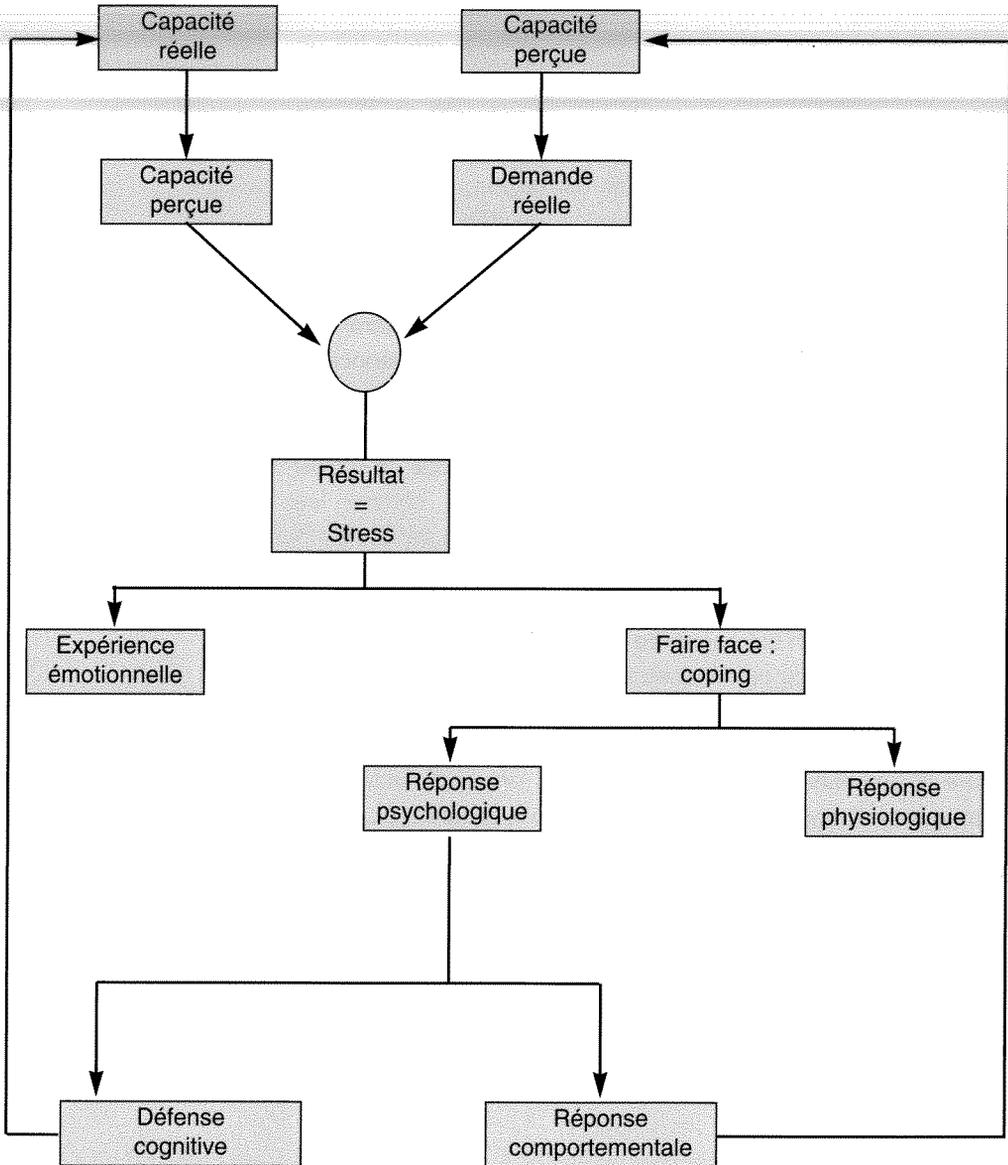
Parmi les trois cent soixante-dix définitions répertoriées depuis par un de mes éminents collègues, j'ai choisi pour éviter une névrose expérimentale, le modèle de Cox et Mackay qui offre un intérêt particulier du fait de la complexité de sa structure.

9 - Rivolier J.  
*L'homme stressé.*  
PUF.Paris. 1989.

10 - Ginger S. et A.  
*La Gestalt une thérapie du contact. Hommes et Perspectives.* Paris 1997.

Figure 1: Modèle transactionnel du stress

(d'après Cox et Mackay 1978)



Ce modèle propose cinq stades :

- la source de la demande (interne ou externe) ;
- l'évaluation perçue de la demande et la capacité à y faire face, le déséquilibre entre les deux éléments étant générateur de stress ;
- les changements psychologiques et physiologiques consécutifs au stress ;
- le coping (faire face) .
- l'information en retour dans un processus de feed-back.

Mais avec Jacques Nimier, nous considérons que ce modèle est insuffisamment complexe, car nous plaçons *l'expérience émotionnelle au centre des processus* agissant en boucle sur les différents stades et nous proposons un enrichissement de ce modèle. (cf. Fig.2).

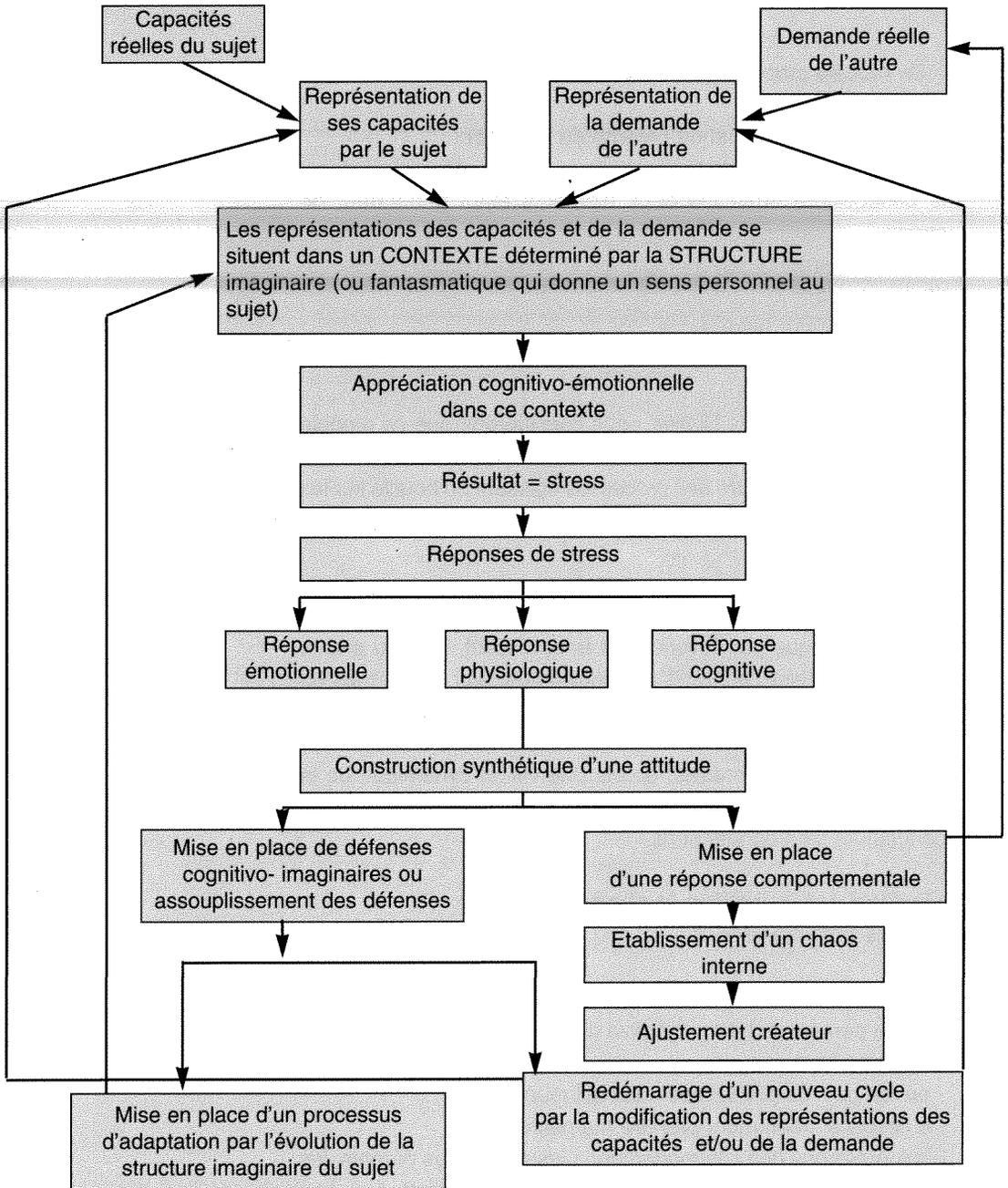
**Gérer son stress** pourrait alors vouloir dire maîtriser le chaos interne provoqué par l'événement traumatisant, petit ou grand, réel ou imaginaire, apprécié subjectivement, à chaque étape du modèle évoqué et le modèle émergent où s'articulent le cognitif et l'affectif, l'individu et le champ dans lequel s'exercent ses expériences émotionnelles, donne une vision dynamique de la **gestion du chaos** à laquelle la Gestalt, par son appareil conceptuel peut donner sens.

### ***De quoi est constitué le chaos interne de ces personnels ?***

Sans prétendre à une exhaustivité qui serait en contradiction avec la perception très subjective du stress, je relèverai les perturbations liées :

- au temps : de préférence celui qui manque !
- à l'espace : comment prendre ma place ?
- aux pressions de l'environnement : les élèves, les parents, les collaborateurs, les syndicats, le patron ou l'adjoint, les *cas-seurs*, les media et **L'Administration** !

Figure 2



- aux décalages entre les valeurs personnelles et celles qui peuvent traverser le système ou une simple circulaire ;
- aux messages paradoxaux : soyez efficaces comme des chefs d'entreprises et au nom de l'égalité, n'oubliez personne...
  - à l'ombre des inspecteurs et du supérieur hiérarchique, le Recteur, le Ministre...
- à l'image de soi : être à la hauteur (de qui ou de quoi?), craindre, respecté, et pour les plus inconscients, être aimés !
- à la difficulté de vivre les changements et pour les nouveaux, d'assumer cette nouvelle "casquette" qui fait quitter l'espace des "pairs" enseignants ;
- les résurgences du passé particulièrement riches dans le corps des inspecteurs et notamment les situations inachevées ;
- plus rarement, heureusement, à des situations extrêmes de violences physiques pouvant conduire à des suites judiciaires au mieux, à des décès, au pire. Nous n'évoquerons sur ce dernier point que des réflexions générales. Compte tenu de leur caractère exceptionnel, il serait impossible en effet, de garder l'anonymat sur des affaires de suicide, pédophilie ou de meurtre à caractère local.

Si l'on sait qu'un tiers des personnels de direction a choisi ce métier par goût pour le management, un tiers pour évoluer dans sa carrière et un tiers pour quitter les conflits dans sa classe, il n'est pas étonnant que sur les échelles de stress, ils se situent dans les "barreaux" les plus exposés, ces motivations se cumulant la plupart du temps et se confrontant le plus souvent à un décalage important avec la représentation du métier.

La "brûlure de l'idéal", pour reprendre une expression de l'ouvrage "Le coût de l'excellence" est au bout du chemin...<sup>(11)</sup>

11- Aubert N. et de Gaulejac V.  
Le coût de l'excellence.  
Seuil. Paris 1991.

### ***Voyage dans quelques uns de ces stress***

Les noms, lieux, caractéristiques ont été modifiés pour respecter la confidentialité.

#### *Jeanne à l'ombre de l'autre.*

Jeanne est adjointe dans un collège dont le Principal - c'est le nom officiel - est aussi une femme. Elle nous parle de sa difficulté relationnelle avec elle, difficulté à trouver sa place, à faire son territoire. Ses prérogatives sont de plus en plus amputées. Pourtant, son Principal lui dit sa confiance et sa sympathie. *"C'est de plus en plus stressant, je me sens menacée dans mon image vis-à-vis des collègues, j'en rêve la nuit, je fais de moins en moins de choses et du coup elle s'approprie les dossiers les plus intéressants"*. Une première expérience d'adjointe avec un homme s'était bien passée. Plusieurs pistes de compréhension s'ouvrent, autour de la rivalité fraternelle ou avec sa mère. *"Elle me fait de l'ombre"* dit-elle en parlant de cette collègue.

J'opte pour rester sur ce qui se passe dans cet espace où Jeanne se trouve avec ses pairs et avec moi-même et en me déplaçant -avec son accord- *je lui fais de l'ombre*. Je lui propose de faire varier cette distance elle-même, et nous observons que plus nous sommes proches, plus l'ombre est grande. Elle découvre aussi que cette ombre menaçante a ses avantages puisqu'elle lui permet de ne pas être trop exposée aux jugements. J'invite Jeanne à explorer d'autres possibilités : c'est ma chaise vide en face d'elle qu'elle va s'approprier pour sa plus grande satisfaction ! J'insiste sur le fait que je n'avais pas exclu cette hypothèse et que je lui déléguais volontiers un temps d'animation et... ma chaise provisoirement. Son plaisir a disparu puisque la place n'est plus à prendre !

A la fin de l'année, Jeanne nous annonce qu'elle a obtenu sa mutation pour un poste de Principal où elle est sûre d'assurer sa place légale.

### *Les clés de St Pierre.*

Pierre fait fonction de Principal d'un petit collège rural, sans histoires... sinon celles qui jalonnent la vie d'une grosse famille de vingt personnes. Son collège est si petit que certains postes n'existent pas. C'est ainsi qu'il ouvre et ferme le collège, n'a ni conseiller principal d'éducation, ni infirmière, ni conseiller d'orientation. Avec la documentaliste, ils forment un couple parental symbolique. Il n'a pas d'horaires, premier arrivé, dernier parti, sollicité samedi et dimanche par les partenaires de l'école. Il perçoit sa fonction comme un tonneau des Danaïdes inversé, qui ne cesse de se remplir. Il illustre l'effet Zeigarnik<sup>(12)</sup> dans son versant *énergétivore* pour reprendre une expression de Jacques Salomé. Son efficacité et la relative tranquillité de ce collège font qu'en réalité toutes les tâches sont réalisées en temps voulu, mais avec une consommation d'énergie inouïe, en amont et pendant. L'aval est tout aussi stressant car il craint d'avoir oublié telle ou telle tâche, de l'avoir mal faite. Même les nuits sont malmenées par l'obligation de permanence dans l'hypothèse d'une catastrophe naturelle s'abattant sur ce paisible collège. Pierre fait la fortune des gastro-entérologues. Je lui fais représenter la multitude de tâches dont il se sent investi. Tous les membres du groupe n'y suffiront pas, il faut réquisitionner quelques cartables, sacs... Pierre, dont je prends la place quelques instants pour qu'il puisse visualiser son œuvre se tient debout avec un trousseau de dix-huit clés et un sourire réjoui tel son homonyme au seuil du Paradis. Entre les gastrites et la toute-puissance paternelle, va-t-il choisir ou trouver un ajustement ?

12 - L'effet Zeigarnik correspond à une pression provoquée par une situation inachevée et pouvant évoluer vers une issue positive ou au contraire une tension névrotique. Décrit par Ginger S. La Gestalt. Marabout. 1995. Belgique. p 201.

### *Marie ou la circulaire royale.*

Marie est adjointe dans un grand lycée. La circulaire de Madame la Ministre Ségolène Royale vient de rappeler les directives concernant le signalement des maltraitances. Convaincue de la nécessité de porter assistance à une élève en danger, elle est retenue par ailleurs par une histoire familiale où une dénonciation anonyme a provoqué un drame dans sa famille. Marie se

sent prise entre trois fidélités apparemment contradictoires, enfermée dans la solitude de sa décision. Nous allons travailler avec elle sur une requalification des termes qu'elle utilise, ce qui suppose une évolution de ses représentations, sur la séparation de son histoire personnelle et de celle de l'élève, et d'une hiérarchisation de ses valeurs et de ses obligations légales. Entre Papon et la complicité passive, Marie va trouver en sortant de son enfermement solitaire des moyens de s'appuyer sur l'équipe de direction.

*St-Bernard en mission.*

Bernard est fraîchement nommé dans un collège d'une petite ville paisible. En partant, son prédécesseur lui décrit l'établissement sous des dehors engageants. Un seul problème : le professeur de sciences *boit*. Tout le collège porte ce problème, des inspections ont eu lieu, des parents se sont plaints, les collègues traquent tout signe d'alcool, fouillent ses affaires. Le Principal est quant à lui "emporté" par ce courant : il délaisse les autres préoccupations, inquiet, craignant à la fois des accusations de négligence de la part de ses supérieurs, le suicide potentiel de ce professeur, les manifestations des parents et les perturbations apportées aux élèves. Toute l'activité du collège semble consacrée au salut de ce professeur. Utilisant les ressources du groupe, je lui propose de visualiser et de représenter les éléments qui caractérisent la personne-problème : ses qualités, ses défauts. Curieusement, il choisira pour représenter l'alcoolisme, la stagiaire la plus petite et la plus menue. L'abondance de qualités symbolisées finit par engloutir cette dernière. L'expérience suit le même processus quand je suggère à Bernard de représenter le "problème" dans l'ensemble des activités et préoccupations que Bernard *doit* normalement assumer.

En remaniant les figures sur le fond, Bernard va très vite cesser d'être envahi et d'envahir son entourage avec cette situation. Ce sera le cas également dans le groupe de travail que j'animais où il occupait tout l'espace. La pression s'est relâchée au collège et si le professeur de sciences naturelles *boit* toujours, il est

le seul désormais à avoir un ulcère à l'estomac et envisage d'entreprendre une thérapie !

*La pyramide de Maslow en échec.*

Cléopâtre circule avec la pyramide de Maslow introjectée au cours de sa formation de futur "manager", le regard évidemment tourné vers le sommet. Or, l'outil de gestion fondamental qu'elle est amenée à utiliser comme adjointe de ce collègue de ZEP est le rouleau de papier Sopalin. Il sert à faire ramasser par les élèves dès leur arrivée le matin, les crachats dont les auteurs ont été repérés. Elle ramasse elle-même les autres. Le reste du rouleau lui sert à consoler le personnel effondré devant les détériorations et à prendre soin d'elle-même dont la voiture vient d'être "taguée". Chaque journée commence par une confrontation entre la représentation que Cléopâtre a de sa mission - c'est le terme qu'elle utilise - et les tâches qu'elle décrit. C'est une stagiaire que je connais depuis longtemps et que j'ai encouragée dans son évolution professionnelle. Elle me prête de fortes attentes à son égard et de la déception face à la "médiocrité de ses réalisations" (je cite). Le travail en session s'orientera vers une renarcissisation en donnant du sens à sa dépendance vis-à-vis de mon opinion, au regard négatif qu'elle porte sur elle-même. L'énergie ainsi libérée s'investira dans un projet d'établissement où tous les partenaires de l'établissement seront associés à l'amélioration du cadre de vie et à la responsabilisation des élèves. La consommation de papier Sopalin a aussi diminué.

Nous voyons dans ces exemples un stress consommateur d'une énergie qui pourrait être mise plus efficacement au service de l'action et de la créativité. Et pourtant, sans stress je n'écrirais pas cet article. "Pas d'innovation féconde sans stress" nous déclare par ailleurs Maurice Bensoussan dans un article sur le stress du dirigeant paru dans le numéro de mai 1998 du *Journal des Psychologues*. Le stress entre en ergonomie comme un composant indispensable de la vigilance dans la prévention des

accidents du travail dans les métiers à risques. Il sous-tend les méthodes de gestion dites *en flux tendus*, les opérations de qualité dites *zéro défaut* et Gilbert Trigano, le fondateur du Club Méditerranée, affichait le slogan "*la gestion par le stress*". Il est normal en effet d'être stressé compte tenu des sollicitations, pressions, dangers que l'individu doit affronter. Cela devient pathologique, lorsque les menaces ont disparu ou lorsque le sujet n'est pas en mesure de hiérarchiser ses obligations par exemple.

*"Car l'angoisse nous contraint à la créativité, et la culpabilité nous invite au respect. Sans angoisse, nous passerions notre vie couchés, et sans culpabilité, nous resterions soumis à nos pulsions. L'angoisse n'est digne d'éloge que lorsqu'elle est source de création. Elle nous pousse à lutter contre le vertige du vide en le remplissant de représentations. Elle devient source d'élan vers l'autre ou de recherche de contact sécurisant comme lors des étreintes anxieuses. La culpabilité ne nous invite au respect que lorsque la représentation du temps permet d'éprouver les fautes passées, de craindre les fautes à venir, afin de préserver le monde de l'autre et de ne pas lui nuire "* écrit Cyrulnik <sup>(13)</sup>.

13 - Cyrulnik B.  
L'ensorcellement du  
monde. Odile Jacob,  
Paris 1997.

## QUELLES STRATÉGIES POUR QUEL STRESS ?

En 1925, Freud qui écrivit un article *Résistances à la psychanalyse* dans le numéro 2 de *La Revue juive*, indiquait "... *Mais l'origine de ce malaise est la dépense psychique que le nouveau exige toujours de la vie mentale et l'incertitude poussée jusqu'à l'attente anxieuse, qui l'accompagne*". Le psychanalyste Jacques Hassoun qui le cite dans son petit et passionnant ouvrage - *Les contrebandiers de la mémoire* <sup>(14)</sup>- nous rappelle "*que la transmission du nouveau se heurte toujours à des acquis auxquels chacun de nous semble tenir par dessus tout...*"

14 - Hassoun J.  
Les contrebandiers de la  
mémoire . Syros Paris 1994.

## Un concept de la complexité

Nous savons qu'en matière d'apprentissage il faut passer par une phase de déstabilisation. Or pour sortir d'un mode de vie générateur de stress, cette phase de décontraction est elle-même ...stressante ! Mais face à cette nouveauté, Boris Cyrulnik allant de l'homme à l'animal et inversement, observe que les mêmes causes ne provoquent pas les mêmes effets. Certains adolescents et plus tard les adultes qu'ils seront devenus, "érotisent leur vie casanière," tandis que les "aventuriers érotisent la nouveauté".

"Nous avons donc le choix entre la stratégie des explorateurs qui bataillent contre la dépression ou celle des casaniers qui luttent contre l'angoisse", nous dit-il.<sup>(15)</sup>

Jean-Pierre Garrivet <sup>(16)</sup> évoque l'ennui comme une absence de tension. Une des modalités pour lutter contre ce vide, me semble-t-il pourrait être un *stress fertile* en sachant que l'ennui peut être lui-même un mécanisme de défense contre des conflits internes !

Nous voyons bien la *complexité expérientielle* (Gilles Delisle) de cette manière d'être au monde que développe le stressé chronique et les modèles qui se contentent de mettre en avant l'adaptation qui laisse l'individu épuisé et peut-être insatisfait, ne peuvent convenir. Entre l'hyper-activité et l'inhibition de l'action systématiques, peuvent se déployer d'autres réponses.

Le stress, en tant que concept autonome a une place relativement limitée dans le pourtant consistant ouvrage de Serge et Anne Ginger <sup>(17)</sup>. Par contre, de nombreux éléments concourent à l'éclairer dans une perspective gestaltiste :

- tout ce qui évoque la théorie du self et les phénomènes qui se produisent à la frontière-contact entre le sujet et son environnement dont il fait partie par ailleurs ;
- les mécanismes de résistance associés à la "fonction moi", un des trois modes du self gestaltiste, bien utiles pour faire face, négatifs s'ils sont systématiques ou inadaptés, notamment la rétroflexion et l'introjection dont j'ai repéré la fréquence d'apparition dans la population des personnels de direction ;

15 - Cyrulnik B. op.cit.

16 - Cahiers de Gestalt-thérapie. Revue du Collège Français de Gestalt-thérapie. Numéro 3 Bordeaux.1998

17 - Ginger S et A.1987. La Gestalt, une thérapie du contact. Hommes et Perspectives.Paris.1992.

- le principe d'homéostasie cher à Perls ;
- les polarités qui invitent à la fluidité ;
- les notions d'ajustement créateur ou créatif entre lesquelles je me garderai bien de trancher ! pour ne citer que les plus évidents.

Je ne peux m'empêcher de faire un rapprochement entre ce que le physicien Hubert Reeves écrit à propos de la souffrance et de la douleur, et le stress.

*"En tant que source de créations nouvelles et de beautés inédites, la douleur humaine me paraît prendre sa place dans l'inventivité et la fertilité de l'univers.*

*Cette odyssée de la matière cosmique, du chaos initial jusqu'à la merveilleuse diversité du monde contemporain, fait intervenir de multiples ferments. L'astrophysicien et le chimiste nous ont parlé de la quête de stabilité ; le biologiste, de la compétitivité des mutations avantageuses.*

*La souffrance humaine me semble également appartenir à la famille des ferments cosmiques."*

Mais avant d'ouvrir ces perspectives créatives, il faut tout d'abord dans le travail de formation permettre aux stagiaires de réduire la *"désorganisation provoquée par le stress"* pour pouvoir le faire évoluer vers la *"fertilité"*.

Les processus mis en route s'orientent vers deux directions, en sachant que leur distinction pédagogique ne correspond pas forcément à un découpage dans l'action qui, nous l'avons dit, relève de la complexité.

### **Le Coping**

Le premier, généralement baptisé **"Coping"** par les professionnels du stress, correspond à l'aptitude à **"faire face"**. Il peut agir à deux niveaux :

- au niveau de la demande :

Par une liaison constante entre cognitif et affectif, le stagiaire

qui va devoir **“déconstruire”** dans les exercices proposés, est amené à modifier ses représentations, par un mécanisme de “déformation et transformation” pour reprendre une expression d'Enriquez (18).

C'est ainsi que ces personnels sont amenés à modifier leur perception des demandes multiples qu'ils subissent, de leur urgence, de leur poids.

Cela suppose évidemment en contrepoint une évolution de l'image qu'ils ont d'eux-mêmes et du poids des introjections.

Le fait de travailler avec des pairs permet de voir que la plupart des angoisses génératrices de stress sont partagées par d'autres, mais vécues de façon différente (19).

Ils peuvent également prendre conscience des phénomènes de transfert toujours importants dans les fonctions d'autorité, et discriminer les résurgences du passé dans le présent.

- au niveau de la réponse :

Ce qui est proposé c'est une plus grande souplesse dans les réponses aux situations stressantes, par une diversification des mécanismes de défense (version psychanalytique) ou des mécanismes de résistance (version gestaltiste) (20).

L'intérêt de la Gestalt réside, entre autres, dans le fait qu'elle prend en compte toutes les dimensions de l'individu y compris dans leurs interrelations.

L'institution scolaire est un lieu comme les autres où s'entremêlent pouvoirs, affects, imaginaire, inconscient. Tout est en place pour que soient réactivés par le jeu des transferts, les identifications, les symboles, les projections, que ce soit dans le champ sociologique ou le monde de l'enfance.

Un des rôles de formateur, consiste à amener le stagiaire à gérer cette **“figure actuelle qui se détache du fond, en la réactualisant”**.

### **L'ajustement créateur**

Il est vécu dans la perspective de la **“gestion du stress”** comme **“un phénomène à long terme psychique, social, et biologique ayant un caractère positif”**, déclare Rivoir.

18 - Enriquez Eugène : Les jeux du pouvoir et du désir dans l'Entreprise. Desclée de Brouwer. Paris 1997.

19 - Voir l'article de Dominique Lhuillier in Journal des Psychologues sur le soutien du groupe d'appartenance. Mai 1998

20 - Ces notions ne se recouvrent pas totalement !

Cette alchimie marquée par l'histoire individuelle et collective du sujet va se rejouer dans le présent et la transformation qui peut se faire nécessite du temps.

Trois points principaux apparaissent :

- la diminution du burn-out (épuisement) ;
- le développement de la capacité d'adaptation :
- la résolution des situations inachevées.

#### *La diminution du burn-out*

Elle va s'opérer à travers plusieurs évolutions, principalement :

- la déculpabilisation : *"je ne suis pas responsable de tout, et je ne suis pas le pompier du monde"*...ce qui suppose de faire aussi le deuil de la toute-maîtrise !
- une diminution de l'importance du rôle au profit de la personne qui est derrière.

Je garde le souvenir émouvant de Gérard, chef d'établissement, rigidifié dans son rôle et qui ne pouvait imaginer de quitter son costume-cravate pour participer à un stage de chefs d'établissements, malgré la consigne "mettre des vêtements confortables". Un travail avec de la terre à modeler l'a obligé à retirer sa veste, retrousser ses manches et ses bas de pantalons pour ne pas se salir. Le travail terminé, il a dû, pour se laver les mains traverser son établissement où avait lieu le stage, les mollets au vent, sous les exclamations des élèves, des collègues et même des parents rassemblés pour une réunion. A son retour pour terminer la journée, derrière son costume, il y avait un "plus" d'humanité et de vie.

#### *Le développement de la capacité d'adaptation*

Il est possible d'agir soit sur l'environnement et ses ressources, soit sur soi-même en modifiant des comportements ou des niveaux d'aspiration dans l'esprit de la résolution de la "**dissonance cognitive**" chère à Festinger. Chaque adaptation suppose une perte pour un nouveau gain. Ces apprentissages ponctuels dans les stages contribuent à façonner des facultés d'adaptation "*au long cours*" et la diminution de la rigidité des

défenses fait aussi sortir de la répétition et du conformisme social.

Max Pages <sup>(21)</sup> nous rappelle que *“les boucles de renforcement des conflits provoqués par les amalgames de défense peuvent être remplacées par des articulations intra et intersystémiques du sujet, par le jeu de feed-back entre le sujet et autrui, les communications entre le sujet et l’environnement”*.

21 - Pages Max.  
Psychothérapie et complexité. EPI. Paris 1993.

#### *La résolution des situations inachevées.*

La Gestalt avec ses notions de “Gestalt inachevée”, de “Gestalt périmée” offre un éclairage et une démarche très active sur ce point. N’oublions pas que les chefs d’établissement et inspecteurs ont été pour la plupart des enseignants toujours en retard sur le programme, toujours débordés.

Charles Gellman <sup>(22)</sup>, psychiatre gestaltiste, évoque *“l’état du sujet débordé par les tâches inaccomplies et celui de la rémanence : ce sujet est en retard sur son programme. Ce dernier point est intéressant, car dans l’inachevé, il y a toujours un retard, thème peu étudié”*.

22 - Gellman Ch. Editorial de la Revue de l’Ecole Parisienne de Gestalt. Juin 1995.

Ce point renvoie volontiers au burn-out. Mais ce phénomène répétitif du présent recouvre souvent des inachèvements moins actuels.

*“L’inachevé est souffrance et nous déployons beaucoup d’efforts en Gestalt pour intégrer cet élément pesant de la vie dans un ensemble **significatif** comme constituant une des “polarités” de l’existence du client, continue-t-il. Ce sont aussi les “fidélités inconscientes”* évoquées par J. Salomé <sup>(23)</sup>, les travaux sur le transgénérationnel de A. Ancelin-Schutzenberger <sup>(24)</sup> ou le courant psychanalytique réuni autour du concept de crypte et de fantôme avec Kaës, Abraham, Torok, Tisseron ou Nachin.

23 - Salomé J. et Galland S. Les mémoires de l’oubli. Ed. de l’Homme. 1998.

24 - Ancelin-Schutzenberger A. Aïe mes Aïeux. EPI. Paris 1993.

Ce “bouclage” pourrait ainsi prendre sa source dans le processus qui articule les besoins d’homéostasie interne et l’ajustement à l’environnement faisant ainsi sortir l’individu des phénomènes de répétition stériles.

Mais cette tension n’est pas spécifique à l’homme qui partage ces besoins avec l’animal, selon des modalités différentes.

Ce qui est propre à **l’homme stressé** est l’introduction de la

25 - Revue Gestalt. N° 13-14.  
1998. S. F. G. Paris.

notion de sens. Gilles Delisle <sup>(25)</sup> vient opportunément à la res-  
cousse de ma réflexion : *“la construction du sens est la forme  
concrète de l'ajustement créateur, alors que le monologue inter-  
ne fixe et répétitif n'est que l'incantation de ce qui se répète sans  
vitalité, de l'ajustement conservateur.”*

Dans ma pratique et dans celle des personnes avec lesquelles  
je travaille le plus souvent, j'accorde une importance fondamen-  
tale à *“l'effet de sens”* que la personne peut donner avec son  
histoire et sa culture, aux images, symboles, signes, notamment  
par l'utilisation d'*objets et d'espaces intermédiaires*, démarche  
que l'on retrouve chez le psychanalyste Winnicott, en Gestalt,  
chez Jacques Salomé, mais aussi chez les ethnopsychiatres. <sup>(26)</sup>

26 - Salomé J. Bonicel MF. Un  
Jour dans les écoles... 15  
Leçons de relations  
humaines.  
Cassette vidéo et livret  
scientifique.. CRDP Reims.

*“L'image est une énigme dès que par notre lecture indiscrete,  
nous la faisons surgir pour la mettre en évidence en l'arrachant  
au secret de sa mesure. A cet instant énigme, elle pose des  
énigmes. Elle ne perd pas sa richesse, son mystère, sa vérité.  
Au contraire, elle sollicite, par son air de question, toute notre  
aptitude à répondre en faisant valoir les assurances de notre cul-  
ture comme les intérêts de notre sensibilité”*, nous dit Maurice  
Blanchot <sup>(27)</sup>.

27 - Blanchot Maurice.  
L'entretien infini.  
Gallimard 1969.

En introduisant du nouveau et du discontinu dans ce qui était  
répétition, c'est vers une diminution des conflits intra psy-  
chiques, une meilleure prise en compte des phénomènes  
inconscients que s'acheminent les stagiaires. C'est une manière  
de séparer ce qui était indûment amalgamé, et une manière  
d'opérer de nouvelles reliances, aidés en cela par le groupe et le  
cadre, lieu d'étayages multiples.

28 - Blanchot Maurice.  
L'entretien infini. Gallimard  
1969.

*“La vraie question n'attend pas la réponse.  
Et s'il y a réponse, celle-ci n'apaise pas la question.”*

Maurice Blanchot <sup>(28)</sup>

## POUR CONCLURE EN OUVRANT... L'HOMME – LIEN, OU LE TRAIT D'UNION QUI SÉPARE...

C'est l'image utilisée par Didier van Den Hove pour qualifier Max Pagès dans le livre *"Le travail d'exister"* (29). C'est aussi une perspective qui peut donner sens à ces fonctions de responsabilité et le travail à réaliser pour y arriver.

29 - Pagès M., Didier Van Den Hove. *Le travail d'exister*. Desclée de Brouwer. Paris 1996.

*"En général, nous dit Max Pagès, pour dénouer un nœud, il faut se servir de ses deux mains, pour prendre les deux bouts du fil. Souvent, dans une psychothérapie ou une psychanalyse, les fixations rebelles, les stagnations, sont liées à mon avis au fait que l'on n'a pris qu'un seul bout, et que le conflit tient à des résistances d'une autre nature, qui ne sont pas abordées dans une thérapie de type sectoriel, monodisciplinaire quels que soient l'intérêt, et la compétence du praticien."*

Dans la formation, *"la rencontre des méthodes"* a tout son intérêt. Par ses interfaces qui n'altèrent pas sa spécificité, la Gestalt offre un support de travail qui favorise un remaniement théorique et pratique ouvrant les personnels de direction à la complexité et à la créativité stimulée par le chaos interne évoqué plus haut.

***"Il faut avoir du chaos en soi pour accoucher d'une étoile qui danse"***, disait Nietzsche...

Chefs d'établissements et inspecteurs de l'Education Nationale, accoucheurs d'étoiles ? Ciel !

Pourquoi pas ?

S'appuyant sur l'expérience acquise dans l'observation du stress, dans les situations extrêmes, G.H. Fisher (30) pour l'appliquer au stress du quotidien, nous rappelle *"que l'extrême offre alors un dévoilement de nos mécanismes d'adaptation ordinaires en bouleversant l'économie psychique sur laquelle chacun a construit et consolidé sa vie ; il indique que ce qui compte c'est d'apprendre à vivre... chaque jour la part d'indocilité avec laquelle nous façonnons notre vie comme autant de petits morceaux de liberté."*

30 - Fisher G.H. *Le ressort invisible*. Seuil. Paris. 1994.

## Résumé

*La vie quotidienne des personnels de l'Education Nationale est soumise à des pressions internes et externes génératrices de stress.*

*Ma réflexion s'appuie sur mon expérience dans la formation initiale et continue de ces personnels, dans le domaine de la communication, gestion des conflits, médiation, violence, gestion des groupes, et sur les travaux du laboratoire de recherche auquel je suis rattachée, spécialisé dans la gestion du stress.*

*Dans ces dysfonctionnements spécifiques entre l'organisme et son environnement, comment la Gestalt favorise-t-elle le **"faire-face" (coping)** et le développement de la **"faculté d'adaptation"** ?*

*Comment constitue-t-elle un facteur de transformation assurant un passage du **"chaos interne"** au **"stress fertile"**, de **"l'ajustement conservateur"** à **"l'ajustement créateur"** ?*

## BIBLIOGRAPHIE

- Ancelin-Schutzenberger A.: *Aïe mes Aïeux*. EPI. Paris. 1993.
- Aubert N. et de Gaulejac V. : *Le coût de l'excellence*. Paris. 1998.
- Balint M. : *Le médecin, le malade et sa maladie*. Payot. Paris 1966.
- Blanchot Maurice. : *L'entretien infini*. Gallimard. Paris. 1969.
- Bonicef M. F. : *La relation inspecteur/inspecté* in *L'évaluation*. Ouvrage collectif. Hachette Education. Paris. 1997.
- Cyrułnik B. : *L'ensorcellement du monde*. Odile Jacob. Paris. 1997.
- De Perreti A. : *Les techniques de groupe dans la formation*. Unesco. Paris. 1976.
- Enriquez Eugène. : *Les jeux du pouvoir et du désir dans l'Entreprise*. Desclée de Brouwer. Paris. 1997.
- Fisher G.H. : *Le ressort invisible*. Seuil. Paris. 1994.
- Ginger S. et A. : *La Gestalt une thérapie du contact*. Hommes et Perspectives. Paris.1997.
- Ginger S. *La Gestalt : l'art du contact*. Marabout. Belgique. 3e édition.1998.
- Hassoun J. : *Les contrebandiers de la mémoire*. Syros Paris 1994.

- Lhuillier D. : Le Journal des Psychologues. N° 157. Mai 1998.
- Nimier J. : *La formation psychologique des enseignants*. ESF. Paris. 1996
- Pagès M., Van Den Hove D. *Le travail d'exister*. Desclée de Brouwer. Paris. 1996.
- Rivolier J. : *L'homme stressé*. PUF. Paris. 1989.
- Salomé J. : *Pour ne plus vivre sur la planète Taire*. Albin Michel. Paris. 1997
- Salomé J. et Galland S. : *Les mémoires de l'oubli*. Ed. de l'Homme. 1998.
- Sibony D. : *Violences. Traversées*. Seuil. 1998.

*Audio-visuel:*

- Bonicel M. F., Nimier J. : *Biennale de l'Education*. CD-ROM. Aprief. Paris 1997.
- Salomé J. Bonicel M. : *Un Jour dans les écoles...15 Leçons de relations humaines*. Cassettes vidéo. CRDP Reims.

---

*" Je sculpte le drame de la vie  
les choses essentielles  
l'affection l'amour la liberté... "*

---

*Certaines pages de la vie  
dit-on sont si lourdes  
qu'il est difficile de les tourner.  
Shelomo Selinger  
n'a pas tourné les pages :  
il a sculpté à partir d'elles,  
une architecture de lumière  
pour dire l'inhumain  
et le plus humain.*

*" Je ne savais pas pourquoi on voulait me pendre...  
je ne savais pas pourquoi on ne m'a pas pendu...  
peut-être manquait-il une corde...? "*

*" La peur "*

---

